
BACHELORARBEIT

Herr
Markus Wallner

Die Chancen und Risiken der interkulturellen Zusammenarbeit innerhalb der Europäischen Union mit besonderem Fokus auf Geschäftsbeziehungen zwischen Deutschland und Italien

2012

BACHELORARBEIT

Die Chancen und Risiken der interkulturellen Zusammenarbeit innerhalb der Europäischen Union mit besonderem Fokus auf Geschäftsbeziehungen zwischen Deutschland und Italien

Autor/in:
Herr Markus Wallner

Studiengang:
BWL

Seminargruppe:
BW09s2BKA

Erstprüfer:
Prof. Dr. Stelling

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Hollidt

Einreichung:
Mittweida, Juli 2012

BACHELOR THESIS

**The chances and risks of intercultural
collaboration within the European Un-
ion with a special focus on German and
Italian business relations**

author:

Mr. Markus Wallner

course of studies:

BWL

seminar group:

BW09s2BKA

first examiner:

Prof. Dr. Stelling

second examiner:

Prof. Dr. Hollidt

submission:

Mittweida, July 2012

Bibliografische Angaben

Wallner Markus:

Die Chancen und Risiken der interkulturellen Zusammenarbeit innerhalb der Europäischen Union mit besonderem Fokus auf Geschäftsbeziehungen zwischen Deutschland und Italien

The chances and risks of intercultural collaboration within the European Union with a special focus on German and Italian business relations

48 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
1. Einleitung.....	1
2. Kulturdimensionen.....	5
2.1 Das Interkulturelle.....	5
2.2 Kulturdimensionen nach Hall	7
2.2.1 Raumverständnis.....	8
2.2.2 High bzw. low context	8
2.2.3 Monochrones bzw. polichrones Zeitverständnis	8
2.2.4 Informationsgeschwindigkeit.....	9
2.3. Kulturdimensionen nach Hofstede	9
2.3.1 Machtdistanz.....	10
2.3.2 Kollektivismus vs. Individualismus	10
2.3.3 Maskulinität vs. Feminität.....	10
2.3.4 Unsicherheitsvermeidung	11
2.3.5 Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung.....	11
2.4. Kulturdimensionen nach Trompenaars	11
2.4.1 Universalismus vs. Partikularismus	13
2.4.2 Individualismus vs. Kollektivismus	13
2.4.3 Neutralität vs. Emotionalität.....	14
2.4.4 Spezifität vs. Diffusität	14
2.4.5 Leistung vs. Status.....	15
2.4.6 Einstellung zur Zeit	15
2.4.7 Einstellung zur Umwelt	16
2.5. Vergleich der drei Modelle.....	17
2.5.1 Zeitebene	17
2.5.2. Beziehungsebene	18
2.5.3 Kommunikationsebene	18
2.5.4 Sachebene	19
2.5.5 Menschlich-emotionale Ebene	19
2.6. Relevanten Aspekte für die zwei behandelten Parteien Italien und Deutschland	19
2.6.1 Zeitebene	20
2.6.2 Beziehungsebene vs. Sachebene	20
2.6.3 Kommunikationsebene	20
3. Die vier zentralen Einflussfaktoren auf Geschäftsbeziehungen innerhalb der Europäischen Union	22
3.1. Das kulturelle Umfeld als Einflussfaktor auf Geschäftsbeziehungen innerhalb der EU	22
3.2. Das politische Umfeld als Einflussfaktor auf Geschäftsbeziehungen innerhalb der EU	25

3.3 Das ökonomische Umfeld als Einflussfaktor auf Geschäftsbeziehungen innerhalb der EU.....	27
3.4. Das rechtliche Umfeld als Einflussfaktor auf Geschäftsbeziehungen innerhalb der EU29	
3.5. Geschäftsphasen	30
4. Fallbeispiel: Deutsch-italienische Geschäftsbeziehungen	32
4.1. Kontaktphase	32
4.2. Informationsphase	38
4.3. Verhandlungsphase	39
4.4. Geschäftsphase	43
5. Ein versuchter Lösungsansatz	45
5.1 Zeitebene	45
5.2 Beziehungsebene vs. Sachebene	46
5.3 Kommunikationsebene	47
5.4 Menschlich-emotionale Ebene	47
5.5. Konsequenzen	48
6. Konklusion	50
Quellenverzeichnis.....	VI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeisig (2006: 4).....	2
Abbildung 2: (eigene Darstellung in Anlehnung an Zeisig 2006).....	3
Abbildung 3: http://ckatzke.wordpress.com/interkulturelle-bildung/	6
Abbildung 4: Eigene Darstellung in Anlehnung an Abbildung 5 und 6	7
Abbildung 5: Hofstede (1991).....	9
Abbildung 6: Trompenaars (1998).....	12
Abbildung 7: eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars/Hampden-Turner (2008).....	41
Abbildung 8: Hofstede (1997: 26 in Bratkoff 2008)	42
Abbildung 9: Rogers, Kincaid 1981: 55.....	49

Abbildung 1: Zeisig 2006 in Grumet, M. 2006. *Analyse des Angebots interkultureller Trainings in Österreich*.

Abbildung 2: eigene Darstellung in Anlehnung an Zeisig 2006

Abbildung 3: <http://ckatzke.wordpress.com/interkulturelle-bildung/> [eingesehen am 18. Mai 2012]

Abbildung 4: eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede 1991 und Trompenaars 1998

Abbildung 5: Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations - Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill: New York.

Abbildung 6: Trompenaars, F./Hampden-Turner, CH. 1998. *Riding the Waves of Culture*. McGraw-Hill: New York.

Abbildung 7: eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars/Hampden-Turner 2008

Abbildung 8: Hofstede 1997 in Bratkoff, N. 2008. *Lehrgang Global Studies, Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen, Esslingen*. In: http://lehrerfortbildung-bw.de/bs/bsa/bgym/lehrgang/doc/cultural_awareness/global_studies_lak_esslingen.pdf [eingesehen am 26. Mai 2012]

Abbildung 9: Rogers, E. M./Kincaid D.L. 1981. Free Press: New York/London

1. Einleitung

Situation: Es ist 13:25 Uhr. Max Mustermann starrt schon seit 25 Minuten nervös auf die Wanduhr hinter der Theke in der Innenstadt Mailands und prüft schon zum fünften Mal seinen Terminkalender, ob er sich in Uhrzeit oder Treffpunkt für das um 13:00 anstehende Meeting mit dem italienischen Geschäftsmann geirrt hat. Zur selben Zeit schlendert Pinco Pallino gemütlich über den Piazza Venezia und ist darüber erfreut, dass er diesmal pünktlich zum Geschäftsmeeting mit den deutschen Partnern erscheinen wird. Am ausgemachten Treffpunkt angekommen erblickt er sogleich Max Mustermann und geht freudig auf ihn zu. Seine Freude wird aber getrübt, als ihn sein deutscher Termin hoch empört auf die Uhr zeigend empfängt.

Pünktlichkeit...was bedeutet das eigentlich? Für den Deutschen ist 13:00 Uhr 13:00 Uhr, für den italienischen Geschäftspartner offensichtlich etwas anderes. Wer ist denn nun im Recht oder hat überhaupt jemand Recht?

Dass dieses Beispiel eine sehr überspitzte und stereotypisierte Situation darstellt, kann man ohne Worte stehen lassen. Jedoch gehört eine derartige Begebenheit zum alltäglichen Geschäftsleben. Dieses Beispiel greift die Frage auf, wodurch solche Missverständnisse entstehen und wo sie ihren Ursprung haben. Auf diese Fragestellung wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit versucht eine Aufklärung zu finden.

Im weitesten Sinne wird davon ausgegangen, dass hierbei der interkulturelle Aspekt eine der wesentlichsten Rollen in Geschäftsbeziehungen spielt. Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt deshalb auf der interkulturellen Kompetenz bzw. „Nicht- Kompetenz“ im Rahmen geschäftlicher Beziehungen inner-

halb der Europäischen Union, die am Beispiel von Italien und Deutschland konkretisiert wird.

Um dafür eine Basis zu schaffen, soll zunächst der Kulturbegriff näher angesehen werden. Dafür wird das Eisbergmodell nach Hall (Abbildung 1) aufgegriffen. Kultur lässt sich in diesem Sinne mit einem Eisberg vergleichen, wobei sie in zwei Ebenen eingeteilt wird: die sinnlich wahrnehmbare Ebene und die unbewusst verborgene Ebene.

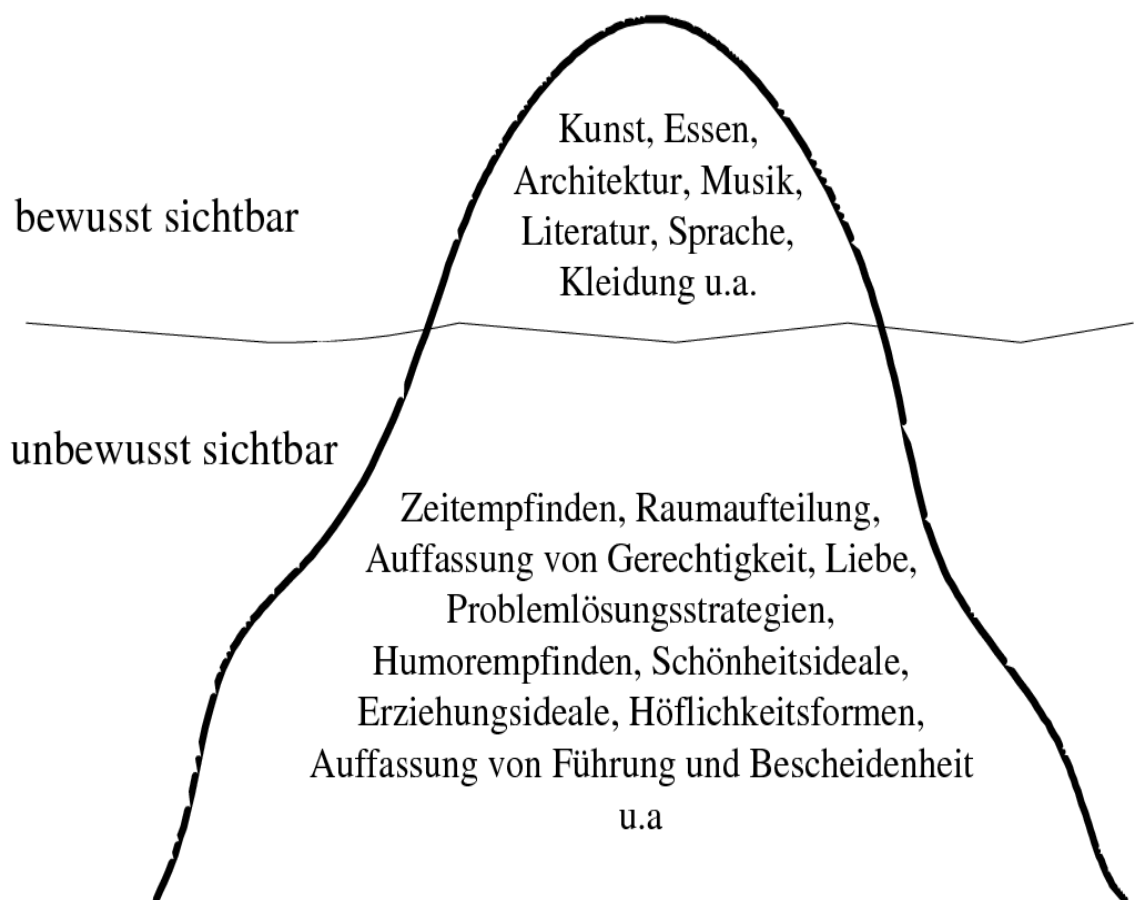


Abbildung 1: Zeisig (2006: 4)

In die erste Ebene, also den sichtbare Teil, fallen Aspekte wie Sprache, Kleidung, Essgewohnheiten, Kunst, Sitten und Bräuche etc. Die zweite Ebene, die sich unter der Wasseroberfläche verbirgt, umfasst Bereiche wie Werte, Normen, Verhaltensweisen, Kommunikationsstile, Raum, Zeit, Macht etc. (vgl. Bratkoff 2008). Von diesem Modell lässt sich ableiten, dass die wesentlichen kulturellen Bereiche, die sich im unteren Bereich des Eisbergs befinden, nicht klar wahrnehmbar sind. Die Gefahr dabei ist, dass wenn Menschen unterschiedlicher Kulturen aufeinandertreffen, sie tendenziell von ihrer eigenen Kultur ausgehen und die Situation nach ihren eigenen Wertvorstellungen und Einstellungen zu verstehen versuchen, was zu einer Kollision der unterschiedlichen Kulturen führen kann (siehe Abbildung 2). Deshalb ist es von großer Bedeutung, für diese nicht sichtbaren Kulturebenen zu sensibilisieren.

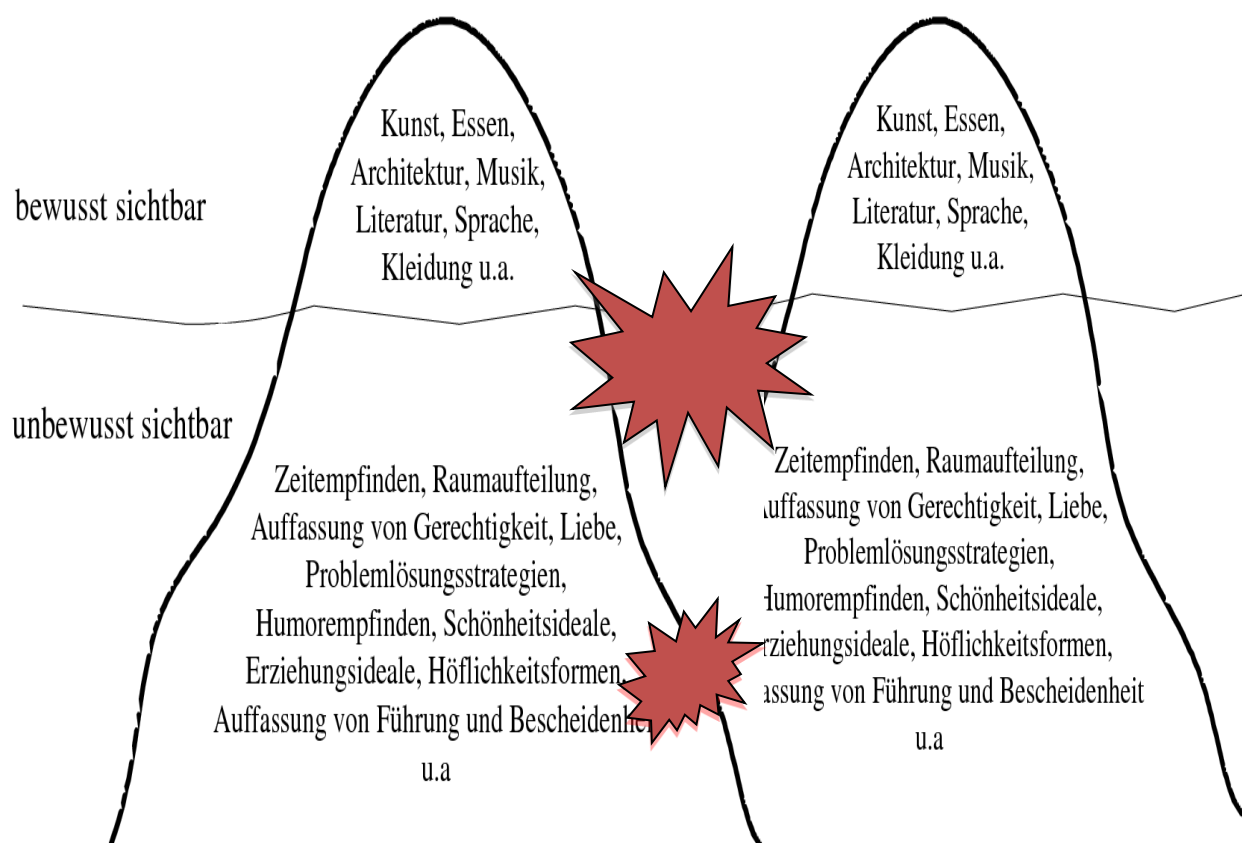


Abbildung 2: (eigene Darstellung in Anlehnung an Zeisig 2006)

Um kulturelle Missverständnisse zu vermeiden, bedarf es einer interkulturellen Kompetenz, die in der vorliegenden Arbeit als Grundlage angesehen wird. In diesem Sinne soll der Begriff rund um die interkulturelle Kompetenz definiert und analysiert werden. Dabei wird sich der Autor dieser Arbeit in Kapitel 2 auf die Grundlagen nach Hall, Hofstede und Trompenaars beziehen. Da diese den Begriff der Interkulturalität stark geprägt haben, werden ihre Theorien die Grundpfeiler darstellen. Anhand der angeführten Theorien wird ein Modell erstellt, das die relevantesten Aspekte für den Italien-Deutschland-Vergleich zusammenführt. In Bezug auf diese Grundlagen sollen im dritten Kapitel die Einflussfaktoren auf Geschäftsbeziehungen nach Diller/Ivens den zweiten theoretischen Grundpfeiler der vorliegenden Arbeit darstellen. In Kapitel vier wird eine Gegenüberstellung von Deutschland und Italien vorgenommen, um die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz aufzuzeigen. Diese wird auf Basis des in Kapitel 2 erstellten Modells als auch anhand des Modells in Kapitel 3 durchgeführt. In Kapitel 5 wird eine Art Leitfaden für einen erfolgreichen innergemeinschaftlichen Handel auf kultureller Ebene entwickelt. Abschließend sollen im sechsten Kapitel die wesentlichsten Erkenntnisse zusammengefasst werden.

2. Kulturdimensionen

In diesem Kapitel soll auf die Frage „Was bedeutet interkulturelle Kompetenz?“ eingegangen werden, da der interkulturelle Aspekt eine der wesentlichsten Rollen in kulturübergreifenden Geschäftsbeziehungen spielt. Da die Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede und Trompenaars die Grundpfeiler für eine interkulturelle Kompetenz darstellen, sollen diese im Folgenden dargestellt und zusammengeführt werden.

Bevor aber genauer auf die Kulturdimensionen eingegangen werden kann, soll zunächst herauskristallisiert werden, wie es denn überhaupt zu einer Interkulturalität in internationalen Geschäftsbeziehungen kommen kann. Damit beschäftigt sich das folgende Unterkapitel.

2.1 Das Interkulturelle

Wenn zwei Geschäftspartner aus unterschiedlichen Orientierungssystemen kommen, kann es zu „kulturellen Überschneidungssituationen¹“ kommen. Dies geschieht dadurch, dass die jeweiligen Personen ihre eigenen kulturellen Prägungen mitbringen, was zumeist auf unterschiedlichen kulturellen Erfahrungen

¹ <http://ckatzke.wordpress.com/interkulturelle-bildung/>

und Wissen basiert. Dies soll an folgender Grafik veranschaulicht werden (Abbildung 3).

Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle

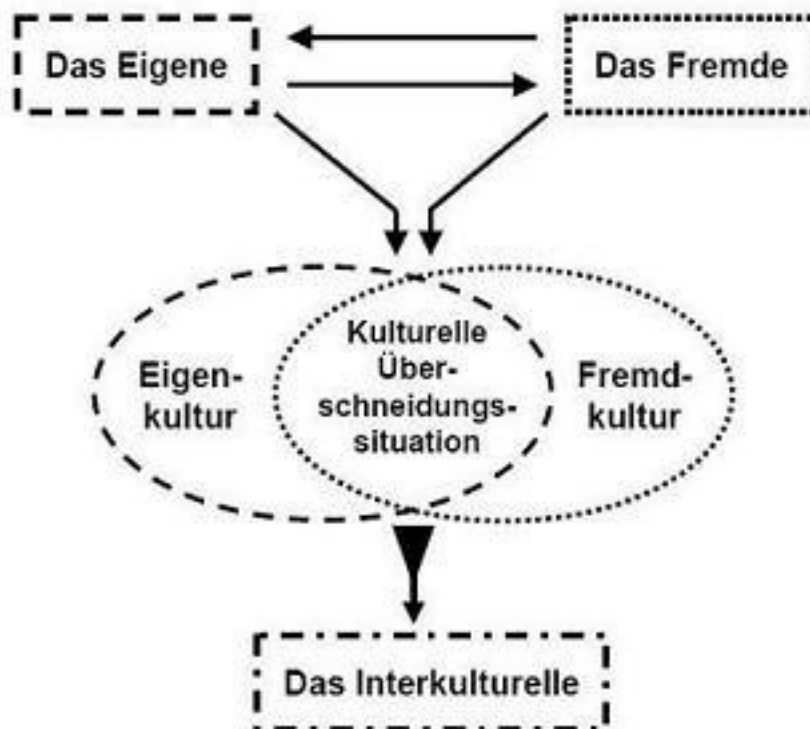


Abbildung 3: <http://ckatzke.wordpress.com/interkulturelle-bildung/>

Wenn also die eigene Kultur und die fremde Kultur aufeinandertreffen, bildet sich in gewissen Bereichen eine Synthese der Kulturen, die eine kulturelle Überschneidungssituation zur Folge hat und genau diese nennt man "das Interkulturelle".

Da angenommen wird, dass viele Geschäftsbeziehungen an einer fehlenden kulturellen Kompetenz der beteiligten Personen scheitern, wird diese nun im

Rahmen der Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede und Trompenaars analysiert.

2.2 Kulturdimensionen nach Hall

Hall unterscheidet vier Kulturdimensionen:

- Raumverständnis (vgl. Hall, 1966)
- High bzw. low context (vgl. Hall 1976)
- Monochrones bzw. polychrones Zeitverständnis (vgl. Hall 1983)
- Informationsgeschwindigkeit (vgl. Hall 1990)

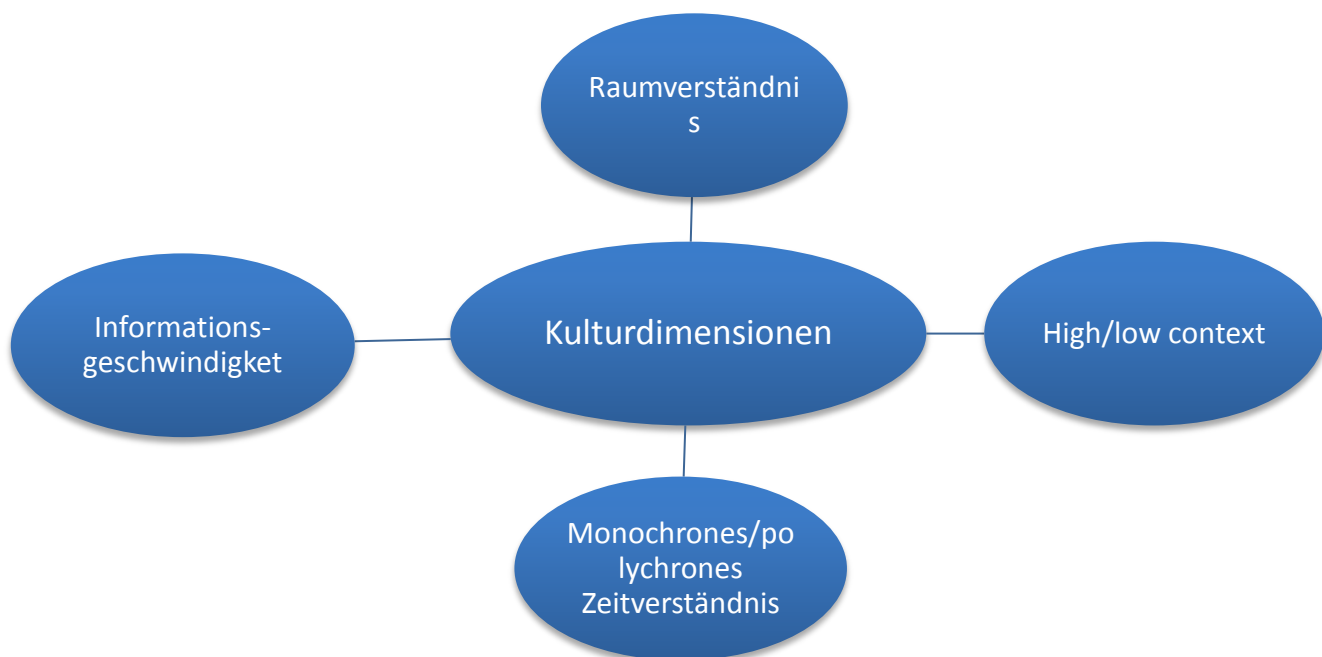


Abbildung 4: Eigene Darstellung in Anlehnung an Abbildung 5 und 6

Abbildung 4 soll im Folgenden erläutert werden.

2.2.1 Raumverständnis

Unter Raumverständnis versteht Hall alle Aspekte, die den Körperkontakt und die damit verbundene Kontaktaufnahme, Kontaktbeibehaltung und Kontaktbeendigung betreffen.

Dazu gehören die körperliche Distanz, Berührungen, der Augenkontakt und auch die Idee davon jemanden „riechen“ zu können.

2.2.2 High bzw. low context

Hier werden jene Aspekte untergebracht, die die Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung betreffen. Bezieht man sich auf den high context, so geht man von einer globalen Ebene aus, bei der das Gesprächsthema nicht konkretisiert wird. Im Gegensatz dazu spricht man von low context, wenn die Gesprächspartner konkret, also direkt auf das Thema eingehen, quasi nicht „um den heißen Brei herumreden“.

2.2.3 Monochrones bzw. polychrones Zeitverständnis

Wie der Name schon sagt, handelt es sich bei diesem Aspekt um die zeitliche Dimension.

Beim monochronen Zeitverständnis wird nur eine Sache allein ins Zentrum gestellt, wobei zu einem bestimmten Zeitpunkt nur ein Thema behandelt wird (step by step). Anders versteht man unter polychronem Zeitverständnis, dass mehrere Dinge zur gleichen Zeit behandelt werden und dass die Flexibilität für Unterbrechungen und Wiederaufnahme gegeben ist.

2.2.4 Informationsgeschwindigkeit

Hierbei wird davon ausgegangen, dass je schneller die Informationsübertragung stattfindet, desto ungenauer kommt die Information an. Umgekehrt wird die Information präziser, je länger der Vorgang der Übertragung dauert.

2.3. Kulturdimensionen nach Hofstede

Auch Hofstede (2001) spricht, ähnlich wie Hall, von Kulturdimensionen, nennt aber fünf davon.

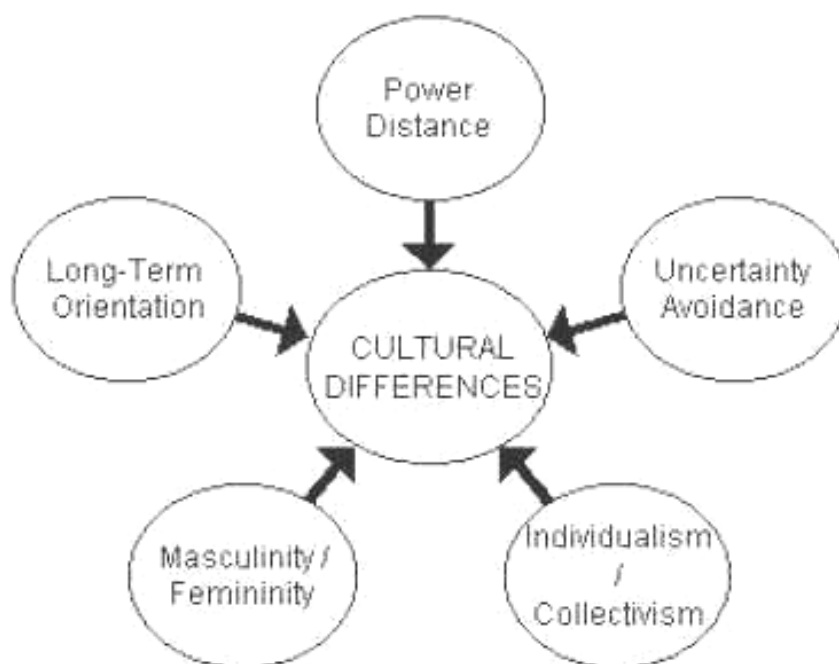


Abbildung 5: Hofstede (1991)

Im Folgenden sollen die fünf Bereiche der cultural differences (Machtdistanz, Kollektivismus vs. Individualismus, Maskulinität vs. Feminität, Unsicherheitsvermeidung und Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung), wie sie in Abbildung 5 dargestellt werden, näher erläutert werden. (Für die Erläuterungen vgl. auch <http://www.transkulturelles-portal.com>)

2.3.1 Machtdistanz

Der Aspekt der Machtdistanz wird von Hofstede in geringe und große Machtdistanz unterteilt. Ersteres beinhaltet eine mäßigere Ungleichheit zwischen den Beteiligten, während zweiteres von einer größeren Distanz zwischen den Menschen ausgeht, im Sinne einer hierarchischen Ungleichheit.

2.3.2 Kollektivismus vs. Individualismus

Kollektivismus bezieht sich auf einen gesamtgesellschaftlichen Zusammenhalt mit einem gemeinsamen Ziel. Im Gegensatz dazu stellen Menschen, die sich dem Individualismus verschreiben die eigenen persönlichen Bedürfnisse in den Vordergrund.

2.3.3 Maskulinität vs. Feminität

Bei diesem Aspekt geht es nicht um die Geschlechterunterscheidung per se, sondern um das geschlechtsspezifische Verhalten, das den jeweiligen Begriffen zugeschrieben wird, unabhängig vom Geschlecht der Beteiligten.

Während Maskulinität Punkte wie Zielstrebigkeit, Macht, Erfolg und materialistisches Denken unterbringt, stellt Feminität Gleichberechtigung und Beziehungen in den Mittelpunkt.

2.3.4 Unsicherheitsvermeidung

Hier unterscheidet Hofstede zwischen starker und schwacher Unsicherheitsvermeidung. Ersteres hat zur Eigenschaft, strenge Richtlinien und klare Strukturen zu schaffen und zu fixieren. Anders gibt es bei der schwachen Unsicherheitsvermeidung lockere Regeln, und statt Richtlinien lassen sich Ansatzpunkte, Verweisungen und freies Denken erkennen.

2.3.5 Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung

Die Kurzzeitorientierung hat ihren Fokus auf Tradition und Respekt und statt Modernisierung wird eher an Altbewährtem festgehalten. Die Langzeitorientierung hingegen beschäftigt sich mit der Weiterentwicklung und der Verbesserung von Systemen, Abläufen und Bräuchen.

2.4. Kulturdimensionen nach Trompenaars

Trompenaars nennt drei Grundkategorien in Hinsicht auf die Kulturdimensionen, wie sie bei Hall und Hofstede vorkommen, die er in sieben Dimensionen unterteilt. Die drei Oberkategorien sind:

- Beziehungen zu den Menschen
- Einstellung zur Zeit
- Einstellung zum Raum

Diese werden weiter unterteilt in Universalismus vs. Partikularismus, Individualismus vs. Kollektivismus, Neutralität vs. Emotionalität, Spezifität vs. Diffusität, Leistung vs. Status, Einstellung zur Zeit und Einstellung zur Umwelt, wie es in der folgenden Grafik dargestellt wird (Abbildung 6).



Abbildung 6: Trompenaars (1998)

Im Folgenden soll die Grafik näher beschrieben werden. (Für die Beschreibung vgl. auch www.transkulturelles-portal.com)

2.4.1 Universalismus vs. Partikularismus

Bei diesem Aspekt bezieht sich Trompenaars auf die Verhaltensebene der Beteiligten.

Beim Universalismus steht sozusagen die Sache im Mittelpunkt. Das soll soviel heißen, dass wenn z.B. ein Vertragsabschluss Ziel des Treffens ist, dieses Ziel starr verfolgt wird, mit wenig Platz für Abweichungen von diesem Ziel. Hier ist also der schnellst mögliche Abschluss der zentrale Punkt. Im Gegensatz dazu wäre beim partikularistischen Ansatz der Aufbau einer zwischenmenschlichen Beziehung zum jeweiligen Geschäftspartner als oberstes Ziel anzusehen, wobei das Ziel des Vertragsabschlusses von dieser zwischenmenschlichen Ebene abhängig ist, d.h. dass hier, anders als beim Universalismus, an einer längerfristigen Zusammenarbeit gefeilt wird, „no matter what the rules say“. (Trompenaars/Hampden-Turner, 2008: 31).

2.4.2 Individualismus vs. Kollektivismus

Wie die Begriffe schon widerspiegeln, geht es hier um das „Wir bzw. Ich-Denken“.

Beim Individualismus geht es vorrangig um den persönlichen Erfolg, wobei die maximale Ausweitung auf den engsten Familienkreis beschränkt ist. Es findet hier eine Abgrenzung statt, die Beziehungen werden also in kleinerem Kreise gehalten.

Im Kollektivismus steht im Vordergrund, dass das „Wir“ als Gruppe gut funktioniert. Der Grundgedanke hierbei ist eine längerfristige Zusammenarbeit, unter dem Prinzip „wenn es dem Kollektiv gut geht, geht es mir gut“.

2.4.3 Neutralität vs. Emotionalität

Unter diesem Punkt versteht Trompenaars den Aspekt, in wie weit man Gefühle zulässt und inwiefern diese mitgeteilt werden. Bei einer neutralen Herangehensweise werden im Prinzip keine Gefühle zugelassen, also sie werden weder ausgesprochen noch kommen sie durch Körpersprache und Gestikulation zum Vorschein. Der große Gefahrenpunkt hierbei besteht darin, dass es durch das Aufstauen der Emotionen zu einem unkontrollierten Emotionsausbruch kommen kann, weil hier kein Ventil zur Verfügung steht, um möglichen Druck abzulassen. Bei einem emotionalen Ansatz findet der Ausdruck von persönlichen Emotionen in Bezug auf die Geschäftsbeziehung ihren Platz, da keine Barrieren der Verhaltensregeln die Zusammenarbeit dominieren. Hier gibt es das Risiko des Gefühlstaus, wie es bei der neutralen Herangehensweise vorherrschen kann, nicht.

2.4.4 Spezifität vs. Diffusität

Spezifität und Diffusität beziehen sich hier auf den Bereich der Trennung oder Nicht-Trennung von Beruflichem und Privatem, wobei bei ersterem diese zwei Dimensionen strikt voneinander getrennt zu sehen sind. Im Sinne der Diffusität hingegen spricht Trompenaars von einem fließenden Übergang der beiden Sphären, d.h. es kommt zu einer Verschmelzung der beiden Parameter.

2.4.5 Leistung vs. Status

Leistung und Status beziehen sich nach Trompenaars auf die Anerkennung in der Geschäftsbeziehung. Leistung hat das im Augenmerk, was die jeweilige Person in den Augen des Gegenübers geleistet hat, während Status sich auf das bezieht, was die Person „ist“, also z.B. Alter, Position in der Gesellschaft etc., also Bestände, die nicht in der Relation zum Erbrachten stehen. Wenn wir also von der Betrachtungsweise des Status ausgehen, werden gewisse Positionen in einem Unternehmen (intern gesehen) nicht durch erbrachte Leistungen erworben, sondern z.B. durch Dienstjahre und Alter.

2.4.6 Einstellung zur Zeit

In Bezug auf die Zeit spricht Trompenaars von der Zeitorientierung, die sich in drei Teilbereiche spaltet: Vergangenheits-, Gegenwarts- Zukunftsdenken.

Im Rahmen des Vergangenheitsdenkens wird ein starker Bezug auf die Tradition hergestellt, basierend auf dem Altbewährten. Beim Gegenwartsdenken liegt das Augenmerk auf den operativen Zielen, d.h. der Fokus liegt auf dem hier und jetzt bzw. auf der nahen Zukunft. Das Zukunftsdenken orientiert sich an den strategischen Zielen sowie an der Nachhaltigkeit. Es wird aus den Erkenntnissen der Vergangenheit und Gegenwart geschöpft, um eine Basis für zukünftige Tätigkeiten, Chancen und Risikovermeidung zu schaffen.

Parallel zur Zeitorientierung ist von zwei Zeitbegriffen die Rede:

- Sequentieller Zeitbegriff

Dieser Zeitbegriff bezieht sich, ähnlich wie es auch bei Hall (1983) beschrieben wird, auf das monochrome Zeitverständnis. Hier gibt es einen strikten „Fahrplan“ und nur wenig Platz für äußere Einflüsse, die eine Abweichung vom geplanten Vorhaben bewirken könnten. Charakteristisch hierfür ist eine klare Verfolgung eines Ziels ohne wenn und aber.

- synchroner Zeitbegriff

Der synchrone Zeitbegriff wäre mit dem polychronen Zeitverständnis bei Hall (1983) zu vergleichen. Es wird also genug Platz für Anpassungen an die jeweilige Situation und die damit verbundenen Modifikationen eingeräumt. In diesem Sinne spielt hier die Beziehung der jeweiligen Beteiligten eine bedeutende Rolle.

2.4.7 Einstellung zur Umwelt

Die Einstellung zur Umwelt spaltet sich in Eigenkontrolle sowie Fremdkontrolle. Im Sinne der Eigenkontrolle wird das Umfeld von einer Person, Gruppe oder Gesellschaft selbst kontrolliert, dominiert und beherrscht. In Bezug auf eine Geschäftsbeziehung wird die Organisation einer Unternehmung und das eigene Schaffen als das Nonplusultra angesehen. Hier bestimmt das Individuelle die Umwelt und nicht die gegebenen Rahmenbedingungen. Bei der Fremdkontrolle hingegen passt man sich an das Umfeld an und versucht aus der gegebenen Situation eine harmonische Atmosphäre zu schaffen. Während bei der Eigen-

kontrolle eine Ausrichtung auf das Eigene vorherrscht, ist bei der Fremdkontrolle eine Orientierung an dem Gegenüber vorhanden.

2.5. Vergleich der drei Modelle

Wie zu beobachten ist, weisen alle drei beschriebenen Modelle der Kulturdimensionen starke Parallelen auf. Insbesondere ist eine starke Anlehnung Trompenaars an Hofstede zu erkennen, was daher kommt, dass Trompenaars ein Schüler Hofstedes war und seine Theorien auf Hofstede basiert.

2.5.1 Zeitebene

Der Bezug auf das Zeitverständnis soll als Erstes erwähnt werden, da diese Dimension in allen drei Modellen explizit thematisiert wird.

Es lässt sich eine Parallele zwischen Hofstedes Begriffen der Langzeitorientierung und Kurzzeitorientierung und Trompenaars Auffassung von Vergangenheits-, Gegenwarts- Zukunftsdenken ziehen. Sie sehen beide den Bezug von Gesellschaften auf Vergangenes bzw. Zukünftliches in all ihren Facetten, wobei sich der Gegenwartsbegriff Trompenaars in den Langzeitorientierungs- und Kurzzeitorientierungsbegriff Hofstedes in beide Richtungen spaltet. Trompenaars hat also aus den zwei Begriffen Hofstedes eine dritte Kategorie geschaffen. Mit dieser Modifikation Trompenaars wird der Zeitbegriff noch präziser definiert.

Wie bereits angemerkt, besteht auch eine Einstimmigkeit zwischen Hall und Trompenaars, in dem Sinne, dass Halls monochrones Zeitverständnis mit Trompenaars sequentieller Zeitauffassung in vielen Bereichen eine starke Ähnlichkeit aufweist, in dem Sinne, dass ohne Abschweife, also statisch nach Plan

vorgegangen wird. Halls Polychronie stimmt mit Trompenaars Synchronie so weit überein, dass beide Begriffe Dynamik, Variabilität und Anpassungsfähigkeit zulassen, wenn nicht sogar voraussetzen.

2.5.2. Beziehungsebene

Der Aspekt der Beziehung zum Gegenüber spielt sowohl bei Hofstede als auch bei Trompenaars eine bedeutende Rolle, da diese die Möglichkeit schafft, zwischenmenschlichen Beziehungen in den Vordergrund zu stellen (im Gegensatz zur Sachlichkeit). Dies geschieht bei Hofstede unter der Dimension Feminität und Kollektivismus, bei Trompenaars ebenso beim Kollektivismus und auch beim Partikularismus und der Diffusität.

In Bezug auf das Verhältnis der Beteiligten im Rahmen von Geschäftsbeziehungen kann zwischen Hofstedes Begriff der Machtdistanz eine Parallele zu Trompenaars Dimension von Leistung vs. Status gezogen werden, da bei beiden die Bedeutung der Verhältnisse im Beziehungsprozess thematisiert werden.

2.5.3 Kommunikationsebene

Der Aspekt der Kommunikation ist im weitesten Sinne ein Teilbereich der bereits genannten Ebene der Beziehung, soll aber, weil er bei Hall den größten Teil der Theorie einnimmt, gesondert genannt werden.

Hall stellt die Kommunikationsebene in drei der vier Dimensionen seines Kulturmodelles in den Hauptfokus (Raumverständnis, High vs. low context, Informationsgeschwindigkeit). Es besteht eine Beziehung zwischen der

Kommunikationsebene und der Beziehungsebene in der Hinsicht, dass durch die Kommunikationsart die zwischenmenschliche Beziehung definiert wird.

2.5.4 Sachebene

Im Gegensatz zum vorherigen Punkt der Beziehungsebene gibt es bei Hofstede und Trompenaars auch die Ebene, in der die Sachlichkeit den Ablauf einer Geschäftsbeziehung bestimmt. Dies drückt sich bei Hofstede unter dem Aspekt der Maskulinität aus, bei Trompenaars im Rahmen des Universalismus und indirekt auch in der Spezifität.

2.5.5 Menschlich-emotionale Ebene

Diese Dimension wird sowohl bei Hofstede als auch bei Trompenaars thematisiert. Bei letzterem in dem Sinne, dass Emotionen zugelassen werden oder eben nicht. Bei ersterem in der Hinsicht, dass bei starker Unsicherheitsvermeidung Ängste und Unsicherheiten durch Strukturen und Regeln in den Griff bekommen werden sollen, bei schwacher Unsicherheitsvermeidung hingegen Raum für Akzeptanz und Verständnis in Hinsicht auf Unsicherheiten geschaffen werden soll.

2.6. Relevanten Aspekte für die zwei behandelten Parteien Italien und Deutschland

Anhand der Zusammenführung der besprochenen Theorien der Kulturdimensionen sollen für die vorliegende Arbeit die Aspekte herausgenommen werden, um die für den hier vorgenommenen Vergleich zwischen Deutschland und Ita-

lien relevanten Aspekte abzudecken. Folgende Dimensionen scheinen die wesentlichsten Ebenen für den Vergleich darzustellen:

2.6.1 Zeitebene

- Monochrones vs. Polychrones Zeitverständnis (Hall)
- Einstellung zur Zeit (Trompenaars)

2.6.2 Beziehungsebene vs. Sachebene

- Spezifität vs. Diffusität (Trompenaars)
- Leistung vs. Status (Trompenaars)
- Machtdistanz (Hofstede)

2.6.3 Kommunikationsebene

- High und low context (Hall)
- Raumverständnis (Hall)
- Menschlich-emotionale Ebene
- Neutralität vs. Emotionalität (Trompenaars)
- Unsicherheitsvermeidung (Hofstede)

Mit diesem Modell wird im vierten Kapitel weitergearbeitet.

In der Interpretation des Autors der vorliegenden Arbeit stellen die oben diskutierten Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede und Trompenaars die Mikrostruktur auf Ebene der internationalen Geschäftsbeziehungen dar. Und da jedes

Mikro auch sein Makro hat, wird es als unentbehrlich empfunden, dass auch die Darstellung einer Makroebene seinen Platz in dieser Arbeit bekommt. Deshalb soll in Kapitel 3 auf die vier zentralen Einflussfaktoren nach Diller/Ivens (1998) eingegangen werden. Diese beinhalten das kulturelle Umfeld, das politische Umfeld, das ökonomische Umfeld sowie das rechtliche Umfeld.

3. Die vier zentralen Einflussfaktoren auf Geschäftsbeziehungen innerhalb der Europäischen Union

Dieses Kapitel ist der Analyse gewidmet, die vier zentralen Einflussfaktoren auf Geschäftsbeziehungen, bestehend aus dem kulturellen, politischen, ökonomischen und rechtlichen Umfeldern, auf die Zusammenarbeit innerhalb der Europäischen Union zu beziehen. Als Grundlage dazu dient das Modell der deutsch-chinesischen Geschäftsbeziehungen nach Diller/Ivens (1998: 7).

3.1. Das kulturelle Umfeld als Einflussfaktor auf Geschäftsbeziehungen innerhalb der EU

Die Europäische Union muss als Vielvölkerunion mit different entwickelten Kulturen und unterschiedlichen Gedankenansätzen gesehen werden. In Bezug darauf soll im Folgenden die Bedeutung des kulturellen Umfeldes bei Geschäftsbeziehungen herausgebildet werden.

Obwohl einer der Grundprinzipien der Europäischen Union die Förderung der Mehrsprachigkeit ist, wird dieses in der Realität nur gemäßigt umgesetzt². Hierbei ist erst mal zu bedenken, dass die EU Länder sehr unterschiedlich mit Mehrsprachigkeit umgehen, wobei die Einsprachigkeitsideologie am meisten vorherrschend ist. Dies wird dann problematisch, wenn Geschäftspartner aufeinandertreffen, die Sprachen unterschiedlichen Status sprechen. So zum Beispiel fühlen sich tschechische Mitarbeiter eines deutschen Unternehmens durch

² http://europa.eu/index_de.htm

die deutschen Mitarbeiter dominiert, wenn die Unternehmenssprache Deutsch ist. In diesem Sinne ist die Dominanz des Englischen als globale Unternehmenssprache, die eigentlich die gewünschte Mehrsprachigkeit untermauert, die beste Lösung, vorausgesetzt, dass das Englische von allen Beteiligten ausreichend beherrscht wird. In diesem Zusammenhang ist der bildungspolitische Ansatz der EU, dass in allen EU Staaten eine allgemeine Schulpflicht existent ist, erwähnenswert. Jedoch ist der Fremdsprachenunterricht in den EU Ländern als problematisch anzusehen, besonders im südlichen Teil Europas.

Da angemessene Sprachkenntnisse der jeweiligen Kommunikationspartner und die „richtige“ Sprachwahl die Basis einer erfolgreichen Kommunikation bilden, zeugt dieser Aspekt in Bezug auf die Geschäftsbeziehungen innerhalb der EU von großer Bedeutung.

Ebenso bedeutend ist die religiöse Grundhaltung in den jeweiligen Kulturen, die, wie beim sprachlichen Aspekt, zu Asymmetrien zwischen den Geschäftspartnern führen kann. Hier kommt es zu Diskrepanzen zwischen den unterschiedlichen EU Ländern einerseits und der Institution der EU andererseits. Im weitesten Sinne spielt Religion in der EU keine zentrale Rolle, so wie auch für viele EU Staaten im Einzelnen. Jedoch gibt es EU Ländern, in denen die religiöse Grundhaltung einen wichtigen Aspekt des Zusammenlebens darstellt (z.B. Problematik in Nordirland). Hier soll das Christentum und der Islam speziell erwähnt werden, da diese die meist verbreiteten Religionen im europäischen Kontext sind³. Schwierigkeiten in Bezug auf religiöse Grundhaltungen treten vor allem in Bezug auf Feiertage, Essgewohnheiten, Kommunikationsmethoden, Kleidung und Respekt auf, was die jeweiligen Geschäftspartner in Betracht ziehen müssen.

³ http://europa.eu/index_de.htm

Auch die Rolle des Kollektivs bzw. die Rolle des Individuums soll seinen Platz in dieser Auflistung finden. Dieser Aspekt ist, auf die EU Staaten bezogen, sehr heterogen. Wie bereits in Kapitel 2 umfangreich erläutert wurde, hat die Rolle des Kollektivs bzw. Individuums in den jeweiligen Ländern der Geschäftspartner großen Einfluss auf die Verhaltensmuster bei Geschäftsbeziehungen. Hier soll auch die Rolle der Familie erwähnt werden, die besonders für die anschließende Analyse der deutsch-italienischen Geschäftsbeziehungen wesentlich ist, da die unterschiedlichen Auffassungen über den Status Familie in den EU Staaten zu Missverständnissen führen kann.

Ähnlich wie der Individualismus- bzw. Kollektivismusfaktor, beeinflusst auch die Hierarchieorientierung, die in den EU Staaten eine sehr unterschiedliche sein kann, die Zusammenarbeit (siehe z.B. Rumänien mit einer starken hierarchischen Orientierung, im Gegensatz dazu Schweden mit einer flachen Hierarchie).

Auch der Aspekt des Zeitverständnisses wurde bereits in Kapitel 2 ausführlich erläutert, soll aber hier noch einmal aufgegriffen werden. Obwohl innerhalb der einzelnen EU-Länder noch starke Diskrepanzen bezüglich des Zeitverständnisses vorherrschen, ist eine Vereinheitlichung in Bezug auf EU-Geschäftsbeziehungen zu erkennen (siehe angepasste Arbeitszeiten).

3.2. Das politische Umfeld als Einflussfaktor auf Geschäftsbeziehungen innerhalb der EU

Aufgrund von politischen Richtlinien setzt sich die Europäische Union zum Ziel einen Weg zur Zusammenführung zu bilden⁴. Politisch gesehen ist die EU ein Projekt, das aus einem Vielvölkerstaat eine starke Union bilden möchte. Man kann also davon ausgehen, dass alle EU Mitgliedstaaten das System der Demokratie als Grundeinstellung ansehen. Jedoch ist zu bedenken, dass jedes EU Mitgliedsland den Aspekt der Demokratie anders auslebt. Geht man allein von den unterschiedlichen Wahlsystemen oder vom Einflussgrad des Staates aus, so kommt man zum Schluss, dass innerhalb der Europäischen Union Demokratie nicht gleich Demokratie ist. Dieser Aspekt ist für diesen Kontext von Bedeutung, weil es eine langer Prozess ist, aus unterschiedlichen Systemen eine einheitliches, gut funktionierendes System zu bilden. Einerseits sind schon viele relevante Hürden genommen worden, wie z.B. das gemeinsame Währungssystem. Andererseits sind noch sehr viele unterschiedliche politische Systeme innerhalb der EU existent, was bei Geschäftsbeziehungen eine Problematik darstellen kann. Diese kommen immer mehr zum Tragen, da durch die internationale Zusammenarbeit innerhalb der EU noch mehr Hürden zu meistern sind als bei nationalen Beziehungen.

Die EU ist ein vielgewichtetes System in der Hinsicht, dass die politischen Subsysteme der Demokratie in unterschiedliche Richtungen gehen, wenn man bedenkt, dass demokratische Monarchien neben linkslastigen Demokratien und die wiederum neben rechtslastigen Demokratien stehen. In diesem Zusammen-

⁴ http://europa.eu/index_de.htm

hang ist auch der Aspekt des staatlichen Einflusses zu bedenken, wo zu soziales und politische Spannungspotenzial miteinzuberechnen ist.

Das Besondere daran ist, dass diese unterschiedlichen Demokratiesysteme in einer Union zusammenfinden, wobei teils eine Harmonie zustande kommt, teils aber auch Konflikte auftreten können. Die Versuche der EU, die politischen Systeme der Union zusammenzuführen, scheitert daran, dass das System der Demokratie so viele Facetten hat, also dass der Begriff der Demokratie als Überbegriff für verschiedenste politische Strukturen innerhalb einer Union zusammengeführt werden will.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Union Geschäftsbeziehungen innerhalb der EU fördert und erleichtert. Andererseits entsteht durch die Union die Sichtweise, dass eine politische Gleichheit vorhanden ist, was aber so nicht der Fall ist. Ein zusätzlicher Einflusspunkt diesbezüglich ist, dass die einzelnen EU Mitgliedsstaaten sich in unterschiedlichen Phasen der Demokratiebildung befinden (siehe neue Mitgliedsstaaten).

In diesem Sinne wird das Fazit gezogen, das durch ein Zitat Churchills verdeutlicht werden soll: "Demokratie ist die Notwendigkeit, sich gelegentlich den Ansichten anderer Leute zu beugen." (Churchill)

Somit ist die Relevanz der Berücksichtigung des politischen Umfelds für Geschäftsbeziehungen innerhalb der EU gegeben.

3.3 Das ökonomische Umfeld als Einflussfaktor auf Geschäftsbeziehungen innerhalb der EU

Die EU hat definitiv einen innergemeinschaftlichen Wirtschaftsraum auf Basis einer freien Marktwirtschaft gebildet, was starke Auswirkungen auf innereuropäische Geschäftsbeziehungen hat. Aus verschiedenen Außenhandelsbeziehungen wurde ein großer vielfältiger Binnenmarkt geschaffen.

Die EU als Wirtschafts- bzw. Währungsunion hat viele Türen geöffnet und viele Problematiken aus dem Weg geräumt (siehe Zoll, Währung, Devisenhandel, Arbeitsmarkt, Personenverkehr, Kommunikation etc.).⁵ Doch jede positive Entwicklung hat ihre Gewinner und ihre Verlierer.

- Zuerst soll der innergemeinschaftliche Güter- und Dienstleistungsverkehr ins Blickfeld genommen werden. Durch die Einführung einer gemeinsamen Währung wurden Kosten und Risiken vermindert und Geschäftskorrespondenzen wurden vereinfacht und standardisiert. Die Kehrseite daran ist jedoch, dass viele Branchen (z.B. das Bankwesen) neben einem starken Profit doch auch einen Einbruch erfahren haben (da Banken früher z.B. durch Devisenhandel Geld verdient haben).
- Arbeitsmärkte sind geöffnet worden, Bildungsmöglichkeiten sind erweitert worden. Als Konsequenz aber bedeuten mehr Möglichkeiten auch mehr Risiken und mehr Konkurrenz.

⁵ http://europa.eu/index_de.htm

- Nationale Unternehmen mit Monopolstellung wurden von internationalen Unternehmen unter Druck gesetzt, da internationale Unternehmen den Vorteil haben in wirtschaftlich schwächeren Märkten günstiger zu produzieren, wodurch besonders in den Bereichen der mittelständischen Unternehmen eine Verschiebung stattgefunden hat.
- Die EU hat bewirkt, dass der Außenhandel in zwei Teile geteilt wurde: einerseits in den innergemeinschaftlichen Handel, andererseits in den Handel mit Drittstaaten. Die Konsequenz daraus ist, dass der Handel innerhalb der Union durch die gemeinsame Währung ebenso wie durch die in der EU standardisierte Rechnungslegung vereinfacht wurde. Dadurch wurde die innergemeinschaftliche Zusammenarbeit optimiert und die Zusammenarbeit mit Drittstaaten durch die Kooperation der verschiedenen Mitgliedsstaaten verbessert.

In Bezug auf das ökonomische Umfeld der europäischen Zusammenarbeit treten einige Risiken auf, da der innerhalb der EU aufgebaute Binnenmarkt als eine homogene Einheit wirkt. In der Realität herrscht jedoch immer noch große Uneinheitlichkeit, z.B. bezogen auf die unterschiedlichen nationalen Steuersysteme (unterschiedliche Umsatzsteuern) oder die immer noch getrennten nationalen Märkte. In diesem Sinne erscheint es als wichtig, dass sich die jeweiligen Geschäftspartner dieser Vielfalt innerhalb der EU bewusst werden.

3.4. Das rechtliche Umfeld als Einflussfaktor auf Geschäftsbeziehungen innerhalb der EU

Bezüglich des rechtlichen Umfelds sollen zunächst die EU-Verträge erwähnt werden, die bei Geschäftsbeziehungen innerhalb der EU herangezogen werden, wodurch eine Vereinfachung geschieht (z.B. UID-Nummer zur Vereinfachung im Steuersystem im Binnenmarkt EU).

Die EU versucht mit ihren Verträgen (wie z.B. mit dem Vertrag von Lissabon), Verordnungen und Richtlinien die Mitgliedsländer zusammenzubringen und eine Vereinheitlichung zu veranlassen. Durch die häufige Nicht-Berücksichtigung dieser Vorgaben wird jedoch die Zusammenarbeit der Mitgliedsstaaten beeinträchtigt. Dies wird durch die inkonsequente bzw. nicht existierende Verfolgung ermöglicht.

In der EU können wir von vielen Korruptionsfällen ausgehen, die sich negativ auf die Zusammenarbeit, besonders in Bezug auf das Vertrauensverhältnis, auswirken (z.B. siehe z.B. BUWOG Skandal). Durch die oben angeführten Ausprägungen der politischen Systeme der EU-Staaten, ist es zu unterschiedlichen Korruptionsfällen gekommen, wie man vor allem an der derzeitigen Situation Griechenlands erkennen kann. Dies kann sich negativ auf die Steuertreue der jeweiligen Mitgliedsländer in ihrem eigenen Steuersystem auswirken, wodurch Geschäftsbeziehungen erschwert werden.

Die Rechtsprechung der einzelnen Mitgliedsstaaten differiert häufig sehr stark, wodurch die Zusammenarbeit oft Hindernissen entgegen sehen muss. Hier ist ein Widerspruch zu erkennen, da die EU auf der einen Seite viel vereinfacht hat, sich die Mitgliedsstaaten auf der anderen Seite aber durch ihre individuellen Verfassungen (inklusive Gesetze) unterscheiden. Die EU-Verfassung bezieht sich auf die Mitgliedsstaaten als Einheit, während die Verfassungen der

einzelnen EU-Staaten nur auf das jeweilige Land Bezug nehmen. Dieser Aspekt stellt häufig ein Hindernis in Geschäftsbeziehungen dar.

In Bezug auf die nachfolgende Analyse der deutsch-italienischen Geschäftsbeziehungen soll der Fokus auf die Faktoren, die oben unter dem Punkt des kulturellen Umfeldes dargestellt wurden, gelegt werden, da diese am bedeutendsten für diesen Kontext erscheinen. In diesem Sinne sollen in Kapitel 4 neben dem in Kapitel 2 herausgearbeiteten Kulturdimensionen folgende Aspekte speziell berücksichtigt werden:

- Sprache
- Rolle des Kollektivs bzw. Individuums (Rolle der Familie)
- Hierarchieorientierung
- Zeitverständnis

Natürlich soll aber in Geschäftsbeziehungen den anderen Faktoren (siehe ökonomisches, politisches, rechtliches Umfeld) die gleiche Aufmerksamkeit geboten werden und eine Bewusstseinsmachung dafür durchgeführt werden.

3.5. Geschäftsphasen

Um eine angemessene Analyse durchführen zu können, muss beachtet werden, wie sich die oben erläuterten Faktoren auf die unterschiedlichen Geschäftsphasen (vgl. Diller/Ivens 1998) auswirken und wann die jeweiligen Faktoren eine Rolle spielen (von Erstkontakt bis Geschäftsabschluss):

Kontaktphase, Informationsphase, Verhandlungsphase, Geschäftsphase.

Was für alle Geschäftsabwicklungen innerhalb der Europäischen Union von bedeutendem Vorteil zu sein scheint ist, dass durch die EU viele Barrieren aus der Welt geschaffen und viele Möglichkeiten eröffnet wurden, um innerhalb der EU einen erfolgreichen Handel zu führen. Somit ist im rechtlichen, politischen und ökonomischen Umfeld vieles vereinfacht worden, wodurch in den genannten Umfeldern weniger Konfliktpotenzial zu sein scheint, als auf kultureller Ebene. In diesem Sinne soll im folgenden Fallbeispiel und dessen Analyse hauptsächlich auf das kulturelle Umfeld eingegangen werden, da diese im EU Kontext mehr Barrieren aufzuweisen scheinen, als auf struktureller Ebene.

4. Fallbeispiel: Deutsch-italienische Geschäftsbeziehungen⁶

Im Folgenden werden nun die in Kapitel 2 und 3 ausgearbeiteten Aspekte als Grundlage genommen.

Dabei soll auf das Beispiel in der Einleitung zurückgegriffen werden, um die besprochene Theorie auf das Fallbeispiel Deutschland-Italien zu beziehen. In diesem Teil der vorliegenden Arbeit wird mit den vier Ebenen Kontaktphase, Informationsphase, Verhandlungsphase und Geschäftsphase gearbeitet.

Zunächst soll noch erwähnt werden, dass das Fallbeispiel beabsichtigt sehr überspitzt und stereotypisiert dargestellt ist, um den Kontrast im Rahmen der kulturellen Dimension konkreter darstellen zu können.

4.1. Kontaktphase

Die erste Periode einer Geschäftsabwicklung stellt die Kontaktphase dar, die Aspekte wie die Kontaktaufnahme und Kontaktaufrechterhaltung beinhaltet⁷.

⁶ in Anlehnung an <http://www.onpulson.de/themen/2214/interkulturelles-management-erfolgreich-geschaefte-machen-mit-italien/>

Nun soll am Beispiel, das in der Einführung gegeben wurde, angeknüpft werden.

Max Mustermann wartet also nun ungeduldig im Café in der Innenstadt Mailands auf seinen italienischen Geschäftspartner, der, für die Verhältnisse des Deutschen, viel zu verspätet zum Meeting auftaucht.

Beim Treffpunkt angekommen, läuft der italienische Geschäftspartner mit offenen Armen auf den deutschen Kollegen zu, der von dieser offenen Geste eher perplex ist und dem Italiener dezent seine Hand zum Händeschütteln entgegenstreckt. Daraufhin wird Händegeschüttelt, während Pinco Pallino Max Mustermann im italienischen Verständnis freundlich auf die Schulter klopft. Der deutsche Partner fühlt sich durch diese körperliche Nähe des ihm kaum bekannten italienischen Gegenübers etwas irritiert, lässt sich aber nichts offengelegt anmerken, da das für ihn Professionalität bedeutet. Von seiner nonverbalen Ausdrucksweise jedoch, geht seine Haltung nicht am Italiener vorbei, der dann umso eher Körperkontakt sucht, um sich die Bestätigung für eine positive Kontaktaufnahme zu holen, die für ihn eben eine gewisse Nähe zum Gegenüber ist. Auf der anderen Seite kann man davon ausgehen, dass der Deutsche sich dabei nicht besonders wohl fühlt, da für ihn eine Geschäftsbeziehung eine gewisse räumliche Distanz beinhaltet.

So ähnlich geht es auch während der Kontaktbeibehaltung weiter. Während Max Mustermann im Gespräch versucht eine Körperdistanz aufrechtzuerhalten, bewegt Pinco Pallino seinen Oberkörper näher zum deutschen Partner, um eine für ihn erwünschte Vertrauensbasis und Gesprächsbasis aufzubauen.

⁷ <http://www.vertriebslexikon.de/kontaktphase.html>

Bevor dieses Beispiel zu Analyse herangezogen wird, soll zunächst darauf hingewiesen werden, dass, wie in einem vorigen Kapitel bereits aufgegriffen wurde, die Kontaktaufnahme zwischen Geschäftspartnern innerhalb der Europäischen Union nicht nur durch die Kooperation von Handelskammern, sondern auch durch einen gemeinsamen Wirtschaftsraum vereinfacht wurde (siehe ökonomisches Umfeld in Kapitel 3).

In dem obigen überspitzten Beispiel tauchen einige Problematiken in Bezug auf das zeitliche Verständnis, auf das räumliche Verständnis (vgl. Hall 1966/1983), in Bezug auf den Bereich Spezifität vs. Diffusität sowie auf den Bereich Neutralität vs. Emotionalität (vgl. Trompenaars 1998), wie es in Kapitel 2 ausgearbeitet wurde, auf.

Zunächst soll auf die Problematik bezüglich des Zeitverständnisses eingegangen werden (siehe auch kulturelles Umfeld in Kapitel 3). Der deutsche Geschäftspartner taucht für sein Verständnis pünktlich, also wie verabredet zum Meeting auf. Sein Zeitverständnis ist monochron geprägt, d.h. dass es für ihn einen klar strukturierten Zeitablauf gibt und 13.00 Uhr für ihn auch 13.00 Uhr bedeutet im Sinne von „five minutes before is also too late“. Im Gegensatz dazu ist das Zeitverständnis des Italieners polychron geprägt, d. h. ein Zeitplan ist für ihn eine Richtlinie, die aber nicht strikt verfolgt werden muss, weil für ihn nicht der Zeitpunkt, sondern das Gespräch im Mittelpunkt steht.

Eine weitere Schwierigkeit taucht auf, da in Südeuropa die körperliche Nähe eine wichtige Rolle zur Kontaktaufnahme mit seinen Mitmenschen spielt, um eine Vertrauensbasis aufzubauen. Dies könnte vom deutschen Geschäftspartner als unpassend aufgefasst werden, da er eine klare Linie zwischen dem privaten und geschäftlichen Bereich ziehen möchte, die sich für ihn in der Distanz äußert. In diesem Sinne spielt hier der Aspekt der Spezifität und Diffusität (vgl. Trompenaars 1998) eine große Rolle. Der Deutsche grenzt durch die räumliche Distanz klar Privates vom Geschäftlichen ab. Im Gegensatz dazu

braucht der Italiener auch in der Geschäftsbeziehung eine gewisse Vertrauensbasis, die er durch körperliche Nähe aufzubauen versucht. Der deutsche Partner versucht durch seine neutrale Haltung diese für ihn möglicherweise unangenehme Situation der Nähe durch wenig Reaktion bzw. durch keine Reaktion zu übergehen, da es für ihn Professionalität bedeutet, keine Gefühle zuzulassen und geradlinig sein Ziel zu verfolgen.

Nach der Kontaktaufnahme folgt nun die Phase des „Small Talks“. Pinco Pallino bestellt Kaffee und Snacks und steigt ins Gespräch ein, indem er Max Mustermann nach seiner Anreise und seinem bisherigen Aufenthalt in Italien fragt und was er sich bisher in Mailand schon angesehen hat. Der Deutsche erwidert höflich, dass er direkt vom Flughafen zum Treffpunkt gefahren sei. Daraufhin beginnt Pinco Pallino über die italienische Kultur und seine Familie zu sprechen. Für den Deutschen sind derartige klischeehafte Themen bei einem Geschäftstreffen eher ein Tabu. Deshalb versucht er das Gespräch in eine fachliche Richtung zu lenken. Das scheint ihm aber nicht ganz zu glücken, da Pinco Pallino versucht, Max Mustermann von der Bedeutung italienischen Kunst und Kultur zu überzeugen. Dann lädt der Italiener Max Mustermann zu einem Abendessen ein, um dann das Gespräch fortzusetzen und weist dabei auf die Vorzüge der italienischen Küche hin, womit er das erste Treffen beendet. Da der deutsche Partner nicht unhöflich sein möchte, nimmt er die Einladung an, ärgert sich aber insgeheim, dass geschäftlich nichts vorangegangen ist und dass sein Zeitplan damit verzögert wurde.

Das Abendessen wird für 20:30 Uhr verabredet, was für den deutschen Geschäftspartner eher untypisch ist, in Italien aber ein spätes Abendessen zur Normalität gehört.

Später beim Abendessen. Max Mustermann kommt mit Erwartungen auf einen Fortschritt in der Geschäftsverhandlung, bereitet sich also fachlich auf den Termin vor. Im Gegensatz dazu erwartet sich Pinco Pallino vom Abendessen

ein näheres Kennenlernen des deutschen Geschäftspartners und erste Ansätze eines Vertrauensaufbaus. Um eine familiärere Atmosphäre zu schaffen, um eben einen solchen Vertrauensaufbau zu ermöglichen, nimmt der italienische Geschäftspartner seine Gattin zum Essen mit, was das deutsche Gegenüber als Hemmung für den geplanten Geschäftsfortschritt auffasst. Standardmäßig wird über die italienische Kultur und Küche gesprochen. Auch über seine Kinder berichtet Pinco Pallino stolz. Dies ist für Max Mustermann eher ungewöhnlich, da man in Deutschland bei Geschäftskommunikationen derartige Themen eher vermeidet.

In diesem Beispiel lassen sich kulturelle Differenzen bezüglich des high and low context (vgl. Hall 1976), der Diffusität vs. Spezifität (vgl. Trompenaars 1998) sowie der Termineinhaltung (vgl. Trompenaars 1998 und Hall 1983) erkennen.

Für südeuropäische Staaten wie Italien ist der high context Ansatz charakteristisch. Sachverhalte werden nicht explizit angesprochen, Informationen werden stark auf nonverbaler Ebene vermittelt und ihre Bekanntheit wird im gewissen Maße vorausgesetzt. Das kann darauf zurückgeführt werden, dass in Italien die Diffusität im Vordergrund steht, d.h. die persönliche Beziehung und das Vertrauen zum Geschäftspartner im Fokus steht. In Deutschland hingegen ist der low context stark ausgeprägt, d.h. der Deutsche bringt die Sachverhalte auf den Punkt und klammert den persönlichen Aspekt aus.

Wie gerade erwähnt, ist in Italien Diffusität präsenter als Spezifität; anders ist dies in Deutschland. Daher scheint es verständlich, dass Pinco Pallino im obigen Beispiel seine Gattin zum Termin mitbringt und viel über seine Familie spricht, während dies für den Deutschen nicht die Norm ist. Hier soll auf die Rolle der Familie, wie es in Kapitel 3 unter dem Punkt des kulturellen Umfeldes erwähnt wurde, verwiesen werden. Ebenso ist hier auch die italienische Gewohnheit, Gäste spontan zu Geschäftstreffen einzuladen, Gang und Gebe. Der italienische Geschäftspartner bettet auch gerne ein zwangloses Gespräch in

einen mit gemütlich essen und trinken verbundenen Rahmen ein, während er sich über Land und Kultur unterhält, um den Kontakt mit dem Partner aufrechtzuerhalten.

Bezüglich dieses Beispiels ist nochmals auf den Zeitbegriff ein Augenmerk zu legen. Während in Deutschland der sequentielle Zeitbegriff (vgl. Trompenaars 1998) von Bedeutung ist, also eine genaue Planung im Voraus und die Einhaltung von Terminen erwartet wird, spielt in Italien der synchrone Zeitbegriff eine große Rolle, was bedeutet, dass Vereinbarungen individuell angepasst werden.

Der sequentielle Zeitbegriff des deutschen Geschäftspartners kann mit der starken Unsicherheitsvermeidung (vgl. Hofstede 2001) in Verbindung gebracht werden. Dies beinhaltet das Bedürfnis nach Regeln und nach einem klaren Schema. Anders wird dies in Italien gesehen, wo eine schwache Unsicherheitsvermeidung von einem lockereren Orientierungsrahmen charakterisiert wird.

Nun soll auch noch kurz auf die sprachliche Problematik, wie sie in Kapitel 3 beschrieben wurde, eingegangen werden. Dabei ging es um die Sprachwahl bei Geschäftstreffen. Gehen wir von dem Status der beteiligten Sprachen aus, ist im deutsch-italienischen Kontext kaum Konfliktpotenzial zu erkennen, da die italienische und deutsche Sprache durch die ökonomische Position der Länder, in denen sie gesprochen werden, ähnlichen Status haben. Zudem kommt noch dazu, dass in beiden Ländern bei internationalen Geschäftstreffen vordergründig Englisch als Unternehmenssprache gewählt wird (besonders wenn man von Norditalien ausgeht). Was auch nicht zu unterschätzen ist, dass in Norditalien durch die starke Geschäftsbeziehungen zu Österreich Deutsch eine gut beherrschte und gern gesprochene Sprache darstellt.

4.2. Informationsphase

Während des Abendessens lädt Pinco Pallino den deutschen Geschäftspartner zu einem Meeting in sein Büro am darauffolgenden Vormittag ein.

Am nächsten Tag trifft Max Mustermann voller Zielstrebigkeit und Vorfreude auf das schon lange erwartete erste geschäftsfähige Treffen im Büro des Italieners ein. Für ihn ist die Phase des Kennenlernens mit den zwei vorangegangenen Treffen erledigt. Er erwartet sich nun ein Abklären der genauen Motive, Ziele, Hauptinteressen und Kriterien des Geschäftes.

Im Besprechungszimmer trifft er auf zwei ihm unbekannte Personen, die sich als Kollegen von Pinco Pallino vorstellen. Der deutsche Geschäftspartner ist etwas verblüfft über diese Situation, da er damit gerechnet hatte, sofort auf Pinco Pallino zu treffen. Max Mustermann wird mitgeteilt, dass Pinco Pallino erst etwas später dazustoßen würde. Daraufhin folgt eine Hausführung und eine Produktpräsentation des Unternehmens. Nach einer unerwarteten Verzögerung durch das späte Auftreten von Pinco Pallino kommen die beiden Geschäftspartner doch noch auf einen gemeinsamen Nenner, indem der Italiener dieselben Ansichten bezüglich der Informationsphase hat und Ziele sowie Hauptinteressen geklärt werden.

4.3. Verhandlungsphase⁸

Nach der positiven Bewertung des Projektvorschlages wird der italienische Geschäftspartner von Max Mustermann ins Headquarter in München eingeladen, um dort die konkreten Geschäftsverhandlungen zu starten. Dadurch erwartet sich der deutsche Geschäftspartner ein zügiges Vorankommen der Geschäftsabwicklung.

Pinco Pallino trifft also mit seinem Vorgesetzten, Signore Dottore Anziano, einem älteren, erfahrenen und schon sehr lange in dem Unternehmen tätigen Herrn in München ein. Die beiden Italiener treffen im Besprechungsraum des deutschen Unternehmens auf Max Mustermann und seinen jungen dynamischen und visionsorientierten Kollegen Herr Jung.

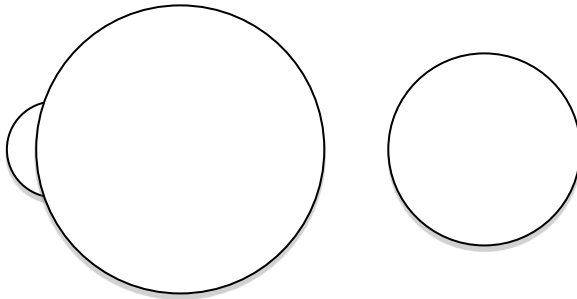
Während der mehrstündigen Verhandlungsphase kommt es zu mehreren Kollisionspunkten, wo sich die Entscheidungskraft innerhalb der zwei Parteien klar herauskristallisiert. Pinco Pallino verliert seine Rolle als Kontaktpartner zu den Deutschen, da er nicht Verhandlungsträger ist, sondern Signore Dottore Anziano, als Hierarchieübergeordneter, trifft die endgültigen Entscheidungen. In diesem Sinne ist Pinco Pallino für die andere Partei nicht mehr greifbar, weil Signore Dottore Anziano zum Entscheidungsträger wird. Auf der anderen Seite ergänzen sich Max Mustermann und Herr Jung mit der Entscheidungsgewalt, obwohl Max Mustermann hierarchisch gesehen übergeordnet ist, das deutsche

⁸ zum Begriff Verhandlungsphase vgl.

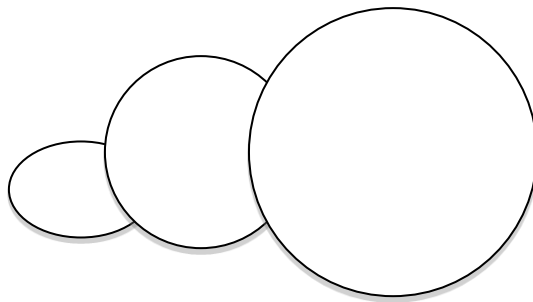
http://www.gemeinde.bozen.it/context.jsp?ID_LINK=3080&page=3&area=19&id_context=6938

Duo jedoch als Team agiert und die neuere und zukunftsorientierte Sichtweise des jungen Mitarbeiters unterstützt und bekräftigt werden. Es lässt sich also ein Unterschied im italienischen und deutschen Führungsstil erkennen, der in Italien dadurch geprägt ist, dass der Vorgesetzte deutlich über dem Mitarbeiter steht.

Das Beispiel mit Herrn Jung aus Deutschland und Signore Dottore Anziano aus Italien (sowie auch die Namensgebung) wird hier extrem überspitzt dargestellt, um den Aspekt Status vs. Leistung (vgl. Trompenaars 1998) maximal zu verdeutlichen. Hier lässt sich ein möglicher Kollisionspunkt erkennen, da es für den älteren italienischen Geschäftspartner befremdend sein könnte, einen jungen, für ihn unerfahrenen und eher nicht standesgemäßen Verhandlungspartner vor sich zu haben. Hier trifft also eine klassische Linie auf eine zukunftsorientierte Linie. In diesem Sinne wird davon ausgegangen, dass im italienischen Kontext der Status dominiert, älteren und erfahrenen Personen also mehr Respekt gegenübergebracht wird, während in Deutschland die Leistung ausschlaggebender ist. Auch bezüglich der Einstellung zur Zeit (vgl. Trompenaars 1998) scheint hier eine Diskrepanz zu sein, da im südeuropäischen Raum ein Vergangenheits- und Gegenwartsbezug vorherrscht, der durch Signore Dottore Anziano dargestellt werden soll. Im Gegensatz dazu dominiert in Deutschland die Zukunftsorientierung, die durch Herrn Jung repräsentiert wird. Um die unterschiedlichen Einstellung zu den drei Zeitorientierungen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft besser zu veranschaulichen, wird Abbildung 7 herangezogen.



Italien



Deutschland

Abbildung 7: eigene Darstellung in Anlehnung an Trompenaars/Hampden-Turner (2008)

Mit den drei Kreisen wird die Zeitorientierung der Länder Deutschland und Italien dargestellt. Der ganz linke Kreis repräsentiert die Vergangenheit, der mittlere die Gegenwart und der rechte die Zukunft. Während der Vergangenheitskreis einen Bezug auf die Tradition und auf das Altbewährte repräsentiert, spiegelt der Gegenwartskreis den Fokus auf das hier und jetzt wider. Der Zukunftskreis orientiert sich an der Nachhaltigkeit und zukünftlichen Chancen. Während die Größe der Kreise die Wertigkeit der jeweiligen Sparte zeigt, gibt die Distanz der Kreise zueinander Auskunft über die Zusammenhänge von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

Bezüglich der Entscheidungsgewalt ist die Machtdistanz (vgl. Hofstede 2001) zu erwähnen, die in lateineuropäischen Ländern sehr groß ist, d.h. hier herrscht ein größeres Hierarchiebewusstsein. Im Gegensatz dazu ist die Machtdistanz im deutschen und nordeuropäischen Raum als gering einzuschätzen, was von einem geringen Hierarchiebewusstsein geprägt ist (siehe auch Hierarchie unter dem Aspekt des kulturellen Umfeldes in Kapitel 3). Die Tiefe der Unternehmenshierarchien in Deutschland und Italien soll mit der folgenden Grafik visualisiert werden (Abbildung 8).

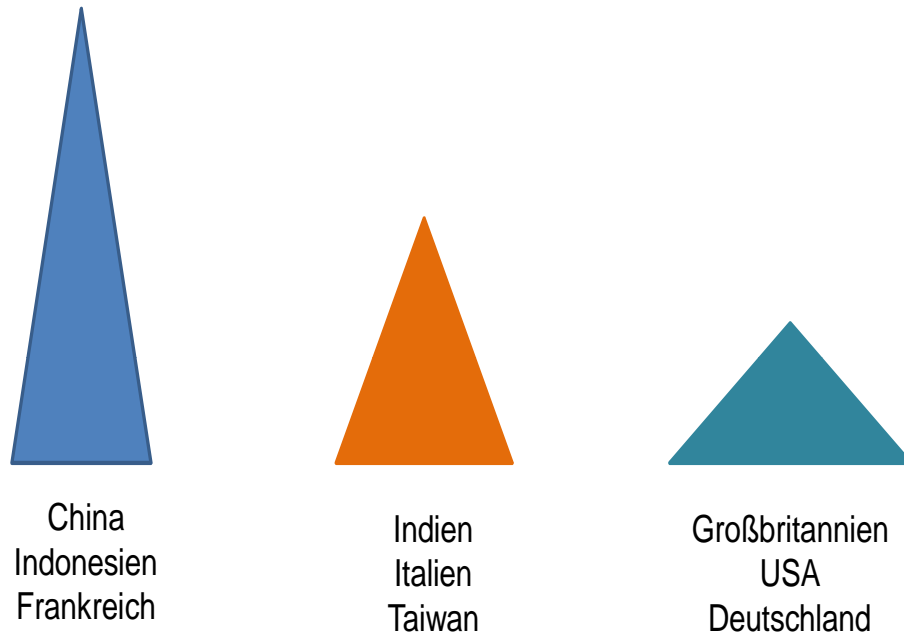


Abbildung 8: Hofstede (1997: 26 in Bratkoff 2008)

Diese Abbildung ist so zu interpretieren, dass je größer die Machtsdistanz ist, desto spitzer ist die Hierarchiepyramide und je geringer die Machtsdistanz, desto flacher und weitläufiger ist die Pyramide.

4.4. Geschäftsphase

Nachdem in der Verhandlungsphase zwischen der deutschen visionsorientierten Partei und der eher traditionell orientierten italienischen Partei ein Konsens gefunden wurde, kann nun in die Geschäftsphase eingetaucht werden. Auch in dieser Phase kann es zu Kollisionen kommen, die auf beiden Seiten zu Unannehmlichkeiten führen können. Die deutschen Geschäftspartnern erwarten sich eine rasche und zielorientierte Abwicklung des Geschäftes, indem eine genaue Vereinbarung über die Lieferbedingungen und Produktionsdauer beschlossen wird. Das italienische Gegenüber geht eher von einer Richtlinie aus, wobei die vereinbarten Termine einen offenen Zeithorizont darstellen.

Max Mustermann und sein Kollege versuchen eine genaue vertragliche Aufsetzung zu erzielen, wobei für die Italiener das Festhalten an die vielen Bedingungen der deutschen als weniger relevant erscheint. Von Bedeutung ist hier nun die beidseitige Annäherung und Kompromissfähigkeit, die beide Parteien mitbringen, da für beide Seiten eine längerfristige Zusammenarbeit wichtig erscheint, da Italien und Deutschland bedeutende Kooperationspartner innerhalb der EU darstellen. Jedoch bedeutet dies nicht, dass auf kultureller Ebene alle Diskrepanzen beseitigt werden können. Dies weist darauf hin, dass die erwähnte Kompromissbereitschaft einen zentralen Punkt in der Zusammenarbeit bedeutet und der Weg zum Ziel ist.

Wie das Beispiel zu erkennen gibt, spielt der Zeitfaktor in Deutschland eine große Rolle. Für die italienische Partei ist Zeit eher sekundär, die Schaffung des Geschäftes an sich sowie eine längerfristige Geschäftsbeziehung scheint in Italien bedeutender zu sein. Auch in Bezug auf die Unsicherheitsvermeidung (vgl. Hofstede 2001) ist hier eine Diskrepanz zu vermerken. Auf deutscher Seite ist eine hohe Unsicherheitsvermeidung zu erkennen, da sie sich vertraglich klar absichern wollen, während für die Italiener eine Vertrauensbasis, im Sinne einer Handschlagqualität von Bedeutung ist.

Die Europäische Union hat für die Geschäftsphase und im Vertragswesen viele Barrieren aufgehoben, indem auf rechtlicher, wirtschaftlicher und politischer Ebene durch eine einheitliche Währung und durch den freien Güterverkehr innerhalb der EU Vereinfachungen durch Standardisierung ermöglicht wurden. Der Handel zwischen den Mitgliedsstaaten kann in diesem Sinne reibungsloser verlaufen.

Abschließend sollen die Bereiche zusammengefasst werden, die bei kulturübergreifenden Geschäftspartnerschaften besondere Schwierigkeiten bereiten können. In allen oben genannten Phasen können Aspekte wie Verhalten in der Kommunikation, Erwartungen an das Personal und an den Kunden sowie Verhalten in Konfliktsituationen zu Missverständnissen führen. Besonders in der Verhandlungsphase stellen unterschiedliche Verhandlungsstrategien Probleme dar, während in der Geschäftsphase der Umgang mit Planungsprozessen und unterschiedliche Entscheidungsprozesse tückisch werden können.

5. Ein versuchter Lösungsansatz

Dieses Kapitel befasst sich damit, eine Art Lösungsansatz zu finden, indem ein Leitfaden für einen erfolgreichen Außenhandel innerhalb der Europäischen Union auf kultureller Ebene erstellt wird. Es soll also dargestellt werden, wie man bei internationalen Geschäftsbeziehungen interkulturell kompetent handeln kann, indem auf die Kulturdimensionen eingegangen wird, die im Rahmen des Fallbeispiels Deutschland – Italien aufgegriffen wurden. Hierbei wird das erstellte Modell aus Kapitel 2 herangenommen.

5.1 Zeitebene

Die größte Diskrepanz in Bezug auf das Zeitverständnis ist zwischen Nord- und Südeuropa zu vermerken, da Zeit in den verschiedenen Regionen Europas eine unterschiedliche Wertstellung hat, in dem Sinne, wie viel Zeit jemand in seinem Leben für eine bestimmte Sache investieren möchte. So kann man z.B. davon ausgehen, dass in Südeuropa mehr Zeit für das Privatleben investiert wird, was dazu führt, dass Privatleben und geschäftliches Leben gerne kombiniert werden.

Wenn man eine Beziehung zu einem Geschäftspartner anderer Kultur eingeht ist es wichtig ein Bewusstsein dafür zu schaffen, in welchem Ausmaß es Unterschiede in der Zeitauffassung gibt und unter welchen Prioritäten gewisse Abläufe im Leben des Gegenübers koordiniert und definiert werden. Um Konflikte auf der Zeitebene zu vermeiden ist es von Bedeutung, schon vorab an den Geschäftspartner heranzutreten und seinen Standpunkt klar zu kommunizieren und diese ggf. an das Gegenüber anzupassen, um einen Konsens zu finden. Dieser Aspekt bezieht sich auf die Zeitauffassung täglicher Abläufe wie z.B. Pünktlichkeit.

Auch im Bereich der Einstellung zur Zeit sind Vorkehrungen zu treffen. Hierbei geht es um die Auffassung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Hier soll wieder auf die Diskrepanzen zwischen Nord und Süd verwiesen werden, da die Zukunftsorientierung der Nordeuropäer auf die Vergangenheits- und Gegenwartsorientiertheit der Südeuropäer trifft. Wo auf der einen Seite stark auf das Altbewährte Bezug genommen wird, stellt auf der anderen Seite die Innovation den zentralen Punkt dar. Wichtig hierbei ist es, dem Gegenüber die Chance zu geben seine Sichtweise in Bezug auf Zeit zu präsentieren, sie objektiv zu betrachten und je nach Zielsetzung abzuwägen, welche Richtung eingeschlagen werden soll, um das gemeinsam gesetzte Ziel bestmöglich zu erreichen.

5.2 Beziehungsebene vs. Sachebene

Dieser Punkt hat sehr viel mit Respekt und Toleranz gegenüber dem Geschäftspartner zu tun und beinhaltet einen großen Bedarf an Vorbereitung. Hier treffen wir auf ein sehr heikles Thema, das die Trennung zwischen Geschäfts- und Privatleben bespricht. Während diese zwei Bereiche im nördlichen Raum eine starke Trennung erfahren, sind im südlichen Raum die Übergänge zwischen Privatem und Geschäftlichem eher fließend. Wichtig hierbei ist die Auseinandersetzung mit den Gepflogenheiten in den jeweiligen Ländern, um in gewissen Situationen Themen nicht anzusprechen, die dem Gegenüber als negativ, beschämend oder unpassend eingestuft werden könnten.

Wie im Fallbeispiel in Kapitel 4 transparent gemacht wurde, steht die Erfahrung als ausschlaggebender Punkt im südlichen Raum der Vorrangstellung der Innovation im nördlichen Raum gegenüber. Diese Diskrepanz kann durch Akzeptanz des Gegenübers überwunden werden. Einerseits sollte also Respekt gegenüber allen Geschäftsbeteiligten aufgebracht werden, andererseits auch ein Verständnis für andere Vorstellungen und Gepflogenheiten.

Ebenso sind unterschiedliche hierarchische Vorgehensweisen des Geschäftspartners zu akzeptieren und nicht allzu kritisch zu betrachten, um dem Gegenüber eine Freiheit in diesem Bereich zuzugestehen.

5.3 Kommunikationsebene

Die Kommunikationsebene kann in zwei Bereiche gegliedert werden: in die verbale und nonverbale Ebene. Zunächst soll von der nonverbalen Ebene ausgegangen werden. Die südeuropäische Gesellschaft ist wie im Fallbeispiel beschrieben körperkontaktfreudig, während die Nordeuropäer eher räumliche Distanz zu ihrem Gegenüber suchen. Auch die Gestikulation ist im südlichen Bereich stärker ausgeprägt als im Norden. Hierbei ist ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Gestik und Mimik angewandt wird. Ein Bewusstsein dafür kann Missverständnissen vorbeugen. Ähnlich sieht es mit räumlicher Distanz und Körperkontakt aus. Auch hier sollte klar kommuniziert werden, was einem als angenehm und angemessen erscheint.

Auf verbaler Ebene ist eine offene und transparente Kommunikation über die Bedürfnisse und Wünsche über die Kommunikationsführung von Vorteil.

5.4 Menschlich-emotionale Ebene

Unter diesem Aspekt wird untersucht, wann und in welchem Ausmaß es angemessen ist, Emotionen zuzulassen und zu zeigen. Auch hier gibt es größere Unterschiede zwischen nordeuropäischen und südeuropäischen Regionen. Während in ersteren Neutralität als Zeichen von Professionalität gilt, sind Südeuropäer das Zeigen von Emotionen bei Geschäftstreffen gewöhnt. Wichtig ist es, Emotionen angemessen zu positionieren, um dem Gegenüber darzustellen,

wie die Situationen empfunden wird. Dies sollte aber mit Maß und Ziel geschehen. Auch die Bewusstmachung über Tabuthemen sollte hier vorangehen, um keine negativen Gefühle des Gegenübers hervorzurufen.

Unter diesen Aspekt fällt auch die Unsicherheitsvermeidung, die einen zentralen Punkt bei internationalen Geschäftsbeziehungen darstellt. Dabei geht es um eine Absicherung gegen jegliche Art von Angstgefühl, die durch nicht vorhersehbare Aktionen ausgelöst werden kann. In diesem Sinne ist eine große Toleranz und Akzeptanz des Gegenübers aufzubauen und zwar so weit, dass sich die eine Partei nicht eingeengt fühlt, während der anderen Partei ein gewisses Sicherheitsgefühl zugestanden wird.

5.5. Konsequenzen

Für alle genannten Bereiche ist es wesentlich, sich darüber Gedanken zu machen, warum man sich selbst in einer gegebenen Situation so und so verhält und was das für Auswirkungen auf das Gegenüber haben könnte. Wichtig ist auch eine Sensibilisierung dafür, dass man das Gegenüber tendenziell aus seiner eigenen kulturellen Prägung heraus interpretiert. Sobald man sich dessen bewusst wird, ist es einfacher, sich auf das Gegenüber einzulassen und es verstehen zu lernen (vgl. Bratkoff 2008).

Daraus ergeben sich folgende Eckpfeiler, die ein interkulturell kompetentes Handeln ermöglichen: Toleranz, Akzeptanz und Verständnis für die fremde Kultur, Reflexion über die eigene und fremde Kultur, kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur sowie Bewusstsein für die kulturellen Unterschiede. Wie die untenstehende Grafik (Abbildung 9) sichtbar macht, läuft alles auf ein gegenseitiges Verständnis hinaus. Die Grafik macht deutlich, dass Kommunikationspartner eine Autauschbeziehung eingehen, wobei sich während des Kommunikationsprozesses ihre Interpretationsschemata und ihr Verständnis

von Wirklichkeit nähern müssen. Dies hat zur Folge, dass sich ihre unterschiedlichen Vorstellungen verringern, also ein gegenseitiges Verständnis aufgebaut werden kann⁹.

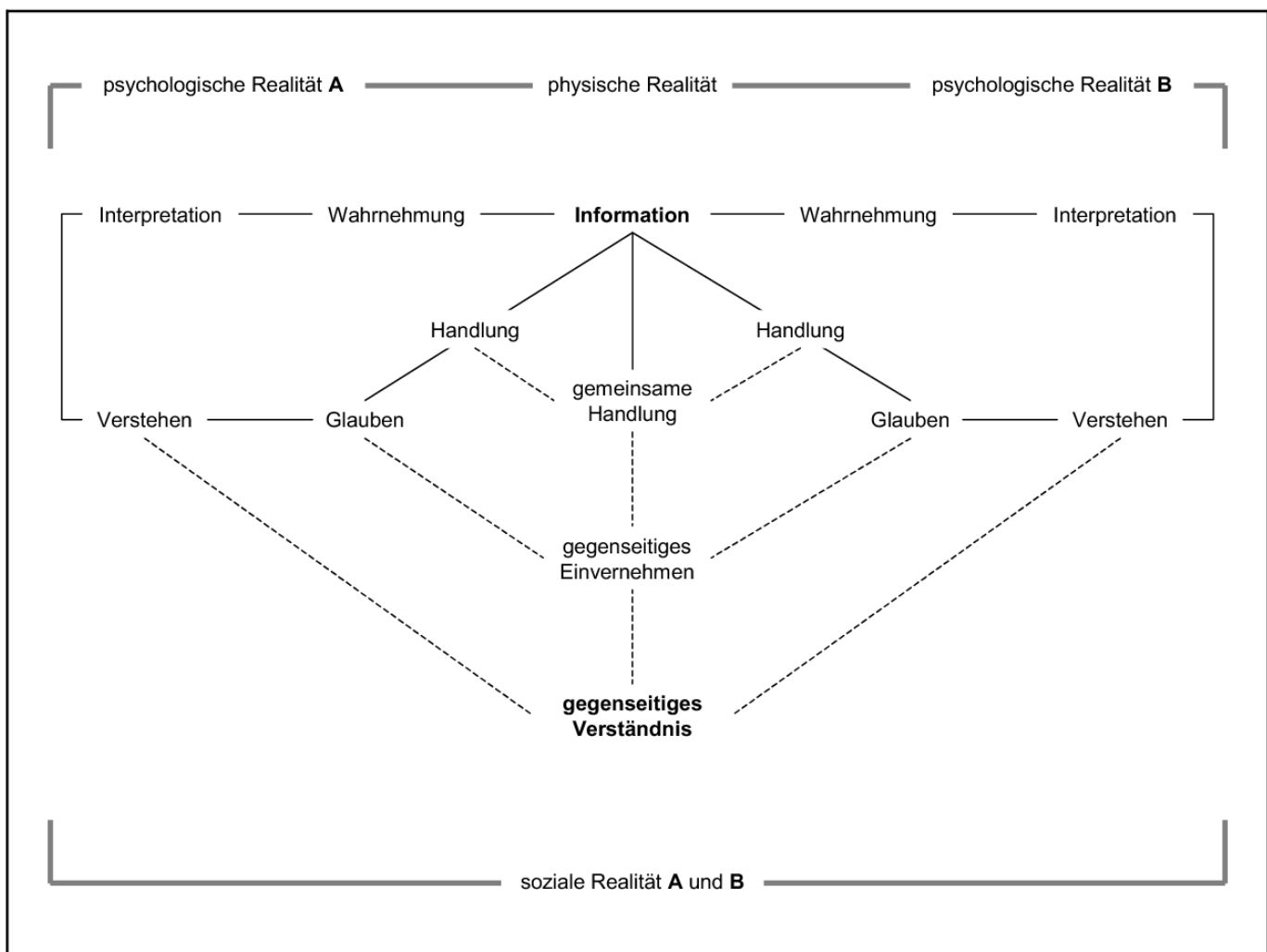


Abbildung 9: Rogers, Kincaid 1981: 55

⁹ <http://www.transkulturelles-portal.com>

6. Konklusion

In der vorliegenden Arbeit war es ein großes Anliegen, die Ursachen für kulturelle Differenzen und Missverständnisse in Geschäftsbeziehungen herauszufinden und Lösungsansätze herauszuarbeiten.

Wie herauskristallisiert wurde, sehen wir als Menschen unsere Umwelt, unserer Mitmenschen sowie uns selbst “durch die Brille unserer eigenen Prägung(en) [...] und so tun es auch unsere anderskulturellen Partner.” (Bratkoff 2008). Deshalb ist die Entwicklung einer interkulturellen Kompetenz notwendig, um kulturübergreifende Geschäftsbeziehungen erfolgreich meistern zu können.

In der vorliegende Arbeit wurden die interkulturellen Unterschiede mit dem Blickwinkel auf die Geschäftsbeziehungen innerhalb der Europäischen Union untersucht, um dort anzusetzen, wo die für den Menschen nicht wahrnehmbaren kulturellen Aspekte angesetzt sind (siehe Eisbergmodell). Im Fokus dabei stand die Beziehung zwischen deutschen und italienischen Geschäftspartnerschaften. Auf Basis von den Kulturdimensionen der Theoretiker Hall, Hofstede und Trompenaars wurde interkulturelle Kompetenz definiert und auf den deutsch-italienischen Kontext bezogen. Die zweite Grundlage bildeten die Einflussfaktoren auf Geschäftsbeziehungen nach Diller/Ivens, die den EU Zusammenhang herstellte.

Um auf ein interkulturell kompetentes Vorgehen bei innereuropäischen Geschäftsbeziehungen vorzubereiten, wurden die relevantesten kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Italien gesammelt. Auf Basis des Begriffs der interkulturellen Kompetenz erwiesen sich die Aspekte der Zeitebene, der Beziehungsebene vs. Sachebene, der Kommunikationsebene, sowie der menschlich-emotionale Ebene als ausschlaggebend für eine genaue Untersuchung.

Festzuhalten ist die Tatsache, dass alle aufgegriffenen Aspekte der Kulturdimensionen und Einflussfaktoren ineinandergreifen, sich also gegenseitig beeinflussen. Es wurde herausgearbeitet, dass die Schlüsselwörter Akzeptanz, Toleranz, Verständnis für die eigene und fremde Kultur, kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur, Bewusstsein für kulturelle Unterschiede und das Hineinversetzen in die fremde Kultur die Grundlage eines erfolgreichen interkulturellen Handels bilden.

Dem Autor der vorliegenden Arbeit ist es ein Bedürfnis als Schlusswort stehen zu lassen, dass es in interkulturellen Geschäftsbeziehungen kein richtig oder falsch gibt. Menschen unterscheiden sich zwar je nach ihrer kulturellen Prägung, jedoch ist uns unsere Menschlichkeit allen gemein: Mensch bleibt Mensch, unabhängig von Kultur.

Quellenverzeichnis

Bratkoff, N. 2008. *Lehrgang Global Studies, Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen, Esslingen*. In: http://lehrerfortbildung-bw.de/bs/bsa/bgym/lehrgang/doc/cultural_awareness/global_studies_lak_esslingen.pdf [eingesehen am 26. Mai 2012]

Diller, H./Ivens, B.S. 1998. *Deutsch-chinesische Geschäftsbeziehungen*. Nürnberg.

Hall, E. T. 1966. *The Hidden Dimension*. New York.

Hall, E.. T. 1976. *Beyond Culture*. New York.

Hall, E. T. 1983. *The Dance of Life. The Other Dimension of Time*.

Hall, E. T. 1990. *Understanding Cultural Differences*. Maine 1990.

Hofstede G. 1991. *Cultures and Organizations - Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill: New York

Trompenaars, F./Hampden-Turner, CH. 1998. *Riding the Waves of Culture*. McGraw-Hill: New York.

<http://www.transkulturelles-portal.com> (Transkulturelles Portal) [eingesehen 16. Mai 2012]

<http://www.onpulsion.de/themen/2214/interkulturelles-management-erfolgreich-geschaefte-machen-mit-italien/> [eingesehen am 16. Juni 2012]

http://europa.eu/index_de.htm [eingesehen am 16. Juni 2012]